



หลักเกณฑ์และแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.)

1. หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1.1 การวางแผนอัตรากำลังอย่างเหมาะสม (Right-sizing) : กำหนดให้มีการบริหารจัดการและควบคุมกรอบอัตรากำลังบนพื้นฐานจำลองผลผลิตภาพที่ผูกกับปริมาณงานและภารกิจจริงของบริษัทฯ เพื่อควบคุมขนาดองค์กรให้มีความเหมาะสม และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

1.2 การส่งเสริมบุคลากรภายในและระบบคุณธรรม : กำหนดให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมุ่งส่งเสริมการพิจารณาคัดเลือกจากบุคลากรภายในองค์กรเป็นลำดับแรก โดยตั้งอยู่บนหลักความโปร่งใส เทียบธรรม และผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติถูกต้องครบถ้วนตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

1.3 การกำกับดูแลกระบวนการคัดเลือกเพื่อความเที่ยงธรรม : กำหนดให้มีหลักเกณฑ์การดำเนินการทดสอบและการสอบสัมภาษณ์ที่รัดกุม โดยทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกต้องเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด เพื่อความเที่ยงธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

*อ้างอิงตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน พ.ศ. 2568

2. หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

2.1 หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร : กำหนดให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงาน ต้องผ่านกระบวนการประเมินผลจากคณะกรรมการที่บริษัทฯ แต่งตั้งขึ้น โดยต้องมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และมีคุณลักษณะความพร้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง

2.2 การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน : กำหนดให้มีระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมพึงประสงค์ของพนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ตามเกณฑ์มาตรฐานของบริษัทฯ ก่อนการพิจารณาแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำ เพื่อคัดกรองบุคลากรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

*อ้างอิงตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์การประเมินผลทดลองงาน พ.ศ. 2567 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568

3. หลักเกณฑ์การย้าย การโอน และการเลื่อนตำแหน่ง

3.1 การโอนย้ายภายในกลุ่มงานประเภทเดียวกัน (Job Family) : กำหนดให้ใช้กรอบการจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่มีลักษณะงาน ทักษะ และคุณสมบัติใกล้เคียงกันในสายอาชีพเดียวกัน เป็นเกณฑ์หลักในการโอนย้ายสับเปลี่ยนกำลังคนภายในองค์กร เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนคนในสายงานวิกฤตและบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 การหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาศักยภาพ (Job Rotation) : กำหนดให้มีนโยบายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานไปปฏิบัติหน้าที่ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilling) ลดการยึดติดในตำแหน่งงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพและความชำนาญเฉพาะตัวอย่างเต็มที่

3.3 การเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานคุณธรรมและขีดความสามารถ : กำหนดให้ระบบความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งงาน ผูกติดกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและผลการประเมินระบบสมรรถนะ (Core, Managerial, Functional Competency) โดยต้องมีระบบการกลั่นกรองที่โปร่งใสเพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์

3.4 แผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับสายงานวิกฤต (Succession Planning) : กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีรายชื่อกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ควบคู่กับแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) ผ่านโครงการพัฒนาทักษะการบริหาร และแผนแม่บทการพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้นำรุ่นต่อไปในการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ

**อ้างอิงตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน พ.ศ. 2568 และ ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) พ.ศ. 2565 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566*

4. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ระบบบริหารผลงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ : กำหนดให้มีการจัดทำและลงนามข้อตกลงภาระงานประจำปีผ่านดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่เชื่อมโยงจากเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรลงสู่ระดับบุคคล เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4.2 กลไกการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผลงาน : กำหนดให้มีกระบวนการติดตามผลงานและให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร

4.3 การเชื่อมโยงผลงานสู่ระบบสิทธิประโยชน์และค่าตอบแทน : กำหนดให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นทางการ เป็นฐานข้อมูลหลักในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน และจัดสรรผลตอบแทนตามระดับผลงานจริง (Pay for Performance) อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

4.4 การใช้ผลการประเมินเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ : กำหนดให้มีการนำข้อมูลช่องว่างทางทักษะ (Skill Gap) ที่พบจากรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปบูรณาการร่วมกับแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี (Annual Training Plan) ในการจัดหลักสูตรยกระดับทักษะเดิม (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ (Reskill) ให้แก่บุคลากร

**อ้างอิงตาม ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2568 และคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2568*

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.)

ลำดับ	โครงการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)
การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล				
1	แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน	1. ความสำเร็จของแผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน 2. Productivity Ratio	มกราคม 2569 - ธันวาคม 2569	ไม่ใช้งบประมาณ
2	แผนงานทบทวนและพัฒนาระบบแรงจูงใจ ให้เชื่อมโยงกับระบบผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร	1. ความสำเร็จของแผนงานฯ 2. กรอบแรงจูงใจและการประเมินผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุง 3. ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจได้ตามกรอบแนวทางที่กำหนด	มกราคม 2569 - ธันวาคม 2569	ไม่ใช้งบประมาณ
การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร				
3	แผนการพัฒนาระบบ Competency และประเมินผลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาระบบ Competency และประเมินผล 2. กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Core Competency/ Managerial Competency และ Functional Competency ที่กำหนด ใน IDP 3. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ Competency (แบบทดสอบ) 4. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมิน Functional Competency ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	มกราคม 2569 - ธันวาคม 2569	ไม่ใช้งบประมาณ

ลำดับ	โครงการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)
4	แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	1. ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนา 2. ระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ 3. จำนวน KM ที่จัดทำสำเร็จตามผลการรวบรวมความรู้ที่จำเป็นได้ตามเป้าหมาย 4. จำนวนกระบวนการที่มีการปรับปรุงที่เกิดจากการกระบวนการ KM	มกราคม 2569 - ธันวาคม 2569	ไม่ใช้งบประมาณ

1. แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน

ชื่อแผนงาน/โครงการ	: แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน
หลักการและเหตุผล	: บสอ. มุ่งเน้นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จขององค์กรได้ดีขึ้น
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	: SO3 Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการจัดการจัดการองค์กร
เป้าประสงค์ (Goal)	: ศักยภาพ (Competency) และผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	: S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
กลยุทธ์ (Tactic)	: T12 ยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
ตัวชี้วัด (KPI)	: ผลประเมิน Competency สำคัญ
ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	: ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบร่วม/สนับสนุน	: ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ
วัตถุประสงค์โครงการ	: <ol style="list-style-type: none"> 1. บสอ. มุ่งเน้นการทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลังระยะยาวให้สอดคล้องและเพียงพอต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต 2. การปรับปรุงกรอบแรงจูงใจและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถจัดการอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม 3. การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรเพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร
ผลผลิต (Output)	: <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนโครงสร้าง และอัตรากำลังระยะยาว 2. Productivity Ratio
ผลลัพธ์ (Outcome)	: มีการทบทวนโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง ที่เพียงพอต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
งบประมาณที่ใช้	: ไม่ใช้งบประมาณ

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม 2569												
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
4. สื่อสารผลการสรุปภาพรวมผลกระทบการประเมินความต้องการอัตรากำลัง เพื่อ ทบทวนโครงสร้างองค์กร และจัดทำแผนอัตรากำลัง รวมทั้งรายละเอียดตำแหน่งงานใน กรณี ที่มีการเพิ่มสายงาน ฝ่ายงาน ส่วนงาน รวมทั้งอัตรากำลังในตำแหน่งงานใหม่ ที่อาจมีการเพิ่ม/ทบทวน													
5. นำเสนอรายละเอียดโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังที่ทบทวน เสนอต่อผู้บริหาร คณะ อนุกรรมการ และคณะกรรมการ บสอ.													
6. นำเสนอรายละเอียดโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังที่ทบทวน ต่อ สคร. กรอบ โครงสร้างอัตรากำลัง และโครงสร้างเงินเดือน													
7. ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร และสรรหาอัตรากำลังตามโครงสร้างองค์กรที่ได้รับ การอนุมัติ													

2. แผนงานทบทวนและพัฒนาระบบแรงจูงใจ ให้เชื่อมโยงกับระบบผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร

- ชื่อแผนงาน/โครงการ** : แผนงานทบทวนและพัฒนาระบบแรงจูงใจให้เชื่อมโยงกับระบบผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร
- หลักการและเหตุผล** : บสอ. มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ บุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)** : SO3 Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร
- เป้าประสงค์ (Goal)** : การทบทวนยกระดับแรงจูงใจและระบบประเมินผล
- ยุทธศาสตร์ (Strategy)** : S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- กลยุทธ์ (Tactic)** : T12 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)
- ตัวชี้วัด (KPI)** : ผลประเมิน Competency สำคัญ
- ผู้รับผิดชอบ (หลัก)** : ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผู้รับผิดชอบร่วม/สนับสนุน** : ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ
- วัตถุประสงค์โครงการ** : เพื่อให้ได้ซึ่งระบบแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับระบบผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร สำหรับผลักดันบุคลากรให้มีการพัฒนาและศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

3. แผนการพัฒนาระบบ Competency และประเมินผล ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อแผนงาน/โครงการ	: แผนการพัฒนาระบบ Competency และประเมินผล ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
หลักการและเหตุผล	: บสอ. มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	: SO3 Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร
เป้าประสงค์ (Goal)	: การทบทวนยกระดับแรงจูงใจและระบบประเมินผล
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	: S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
กลยุทธ์ (Tactic)	: T13 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)
ตัวชี้วัด (KPI)	: ผลประเมิน Competency สำคัญ
ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	: ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบร่วม/สนับสนุน	: ทุกส่วนงาน
วัตถุประสงค์โครงการ	: <ol style="list-style-type: none">1. เพื่อทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรทั้ง 3 ด้าน (Core Competency / Functional Competency / Managerial Competency) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร2. เพื่อทบทวนเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ของบุคลากร
ผลผลิต (Output)	: <ol style="list-style-type: none">1. มีแผนการพัฒนากุศลกรตาม Functional Competency ตามตำแหน่งงานที่กำหนดขององค์กร2. กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Competency ที่กำหนด ทั้ง Core Competency / Managerial Competency และ Functional Competency ร้อยละ 1003. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมิน Functional Competency ร้อยละ 80
ผลลัพธ์ (Outcome)	: Productivity ratio
งบประมาณที่ใช้	: ไม่ใช้งบประมาณ

ตัวชี้วัด (Leading & Lagging Indicator)

4. แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ชื่อแผนงาน/โครงการ	: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
หลักการและเหตุผล	: บสอ. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต โดยสนับสนุนให้เกิดการจัดเก็บและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ให้เกิดการต่อยอด การนำไปประยุกต์ใช้ และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	: SO3 Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร
เป้าประสงค์ (Goal)	: ระดับความสำเร็จในการเตรียมการเพื่อรองรับ Core Business Enablers
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	: S11 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร
กลยุทธ์ (Tactic)	: T15 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบุและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ
ตัวชี้วัด (KPI)	: ระดับความสำเร็จในการเตรียมการ เพื่อรองรับ Core Business Enablers
ผู้รับผิดชอบ (หลัก)	: ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบร่วม/สนับสนุน (สนับสนุน)	: ทุกส่วนงาน
วัตถุประสงค์โครงการ	: <ol style="list-style-type: none">1. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ2. เพื่อให้องค์กรให้มีระบบการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) ที่เป็นมาตรฐานและรองรับการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร.
ผลผลิต (Output)	: ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
ผลลัพธ์ (Outcome)	: จำนวนกระบวนการที่มีการปรับปรุงที่เกิดจากการกระบวนการ KM
งบประมาณที่ใช้	: ไม่ใช้งบประมาณ

ตัวชี้วัด (Leading & Lagging Indicator)

